

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Semakin berkembangnya dunia usaha maka semakin berkembang pula jenis bisnis lainnya yang menunjang bisnis inti dari suatu perusahaan dan bisnis tersebut bersama-sama dengan bisnis inti beroperasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Contoh dari jenis bisnis penunjang antara lain perusahaan *outsourcer* sebagai perusahaan yang menyediakan tenaga kerja melalui kerjasama yang dilakukan oleh dua perusahaan bertujuan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan inti atau klien.

Perkembangan bisnis *outsourcing* di Indonesia awalnya sudah dimulai sejak tahun 1970-an yang kerjasamanya dijalin oleh institusi pemerintahan dan manufaktur (Aidid, 2007), dan pada awal tahun 2000-an di Indonesia mulai banyak dikenal dan banyak perusahaan memanfaatkan jenis kerjasama ini. Hingga tahun 2003 pemerintah memberikan respon terhadap dunia bisnis *outsourcing* dari segi regulasi dengan menetapkan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003, Kepmenakertrans RI : Kep. 101/Men/VI/2004 tentang tata cara perijinan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dan Kepmenakertrans RI : Kep. 220/Men/X/2004 perihal syarat-syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain. Selain dari sisi pemerintahan, pengusaha juga mendirikan Asosiasi Perusahaan *Outsourcing* Indonesia yang disebut dengan Asosiasi Bisnis Alih Daya Indonesia (ABADI) yang didirikan pada tanggal 29 Mei 2007 di Jakarta. Dimotori oleh beberapa perusahaan yang bergerak di bidang alih daya, pendirian asosiasi

bertujuan sebagai wadah yang menjembatani perusahaan dalam pembelaan, perlindungan dan pemberdayaan perusahaan *outsourcer*.

Pada awalnya bisnis *outsourcing* belum dianggap strategi, terutama sebelum tahun 1989 (Mullin, 1996). Namun dalam perkembangannya bisnis ini dianggap menguntungkan dan saat ini sudah banyak negara mengadopsi sistem kerja sama *outsourcing*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh eBizz Asia tahun 2004 terdapat beberapa alasan kenapa perusahaan menerapkan sistem *outsourcing*. Alasan tersebut karena tidak adanya sumberdaya internal (32%), mengurangi biaya operasional (29%), dan meningkatkan kualitas pekerjaan (20%). Keuntungan perusahaan dari segi operasional adalah perusahaan ingin meningkatkan efisiensi yang diukur dari sudut pandang finansial, sehingga tanggung jawab perusahaan hanya sebatas pada nilai kontrak kerja untuk alokasi gaji karyawan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Penerapan sistem *outsourcing* juga dapat mengurangi penurunan kinerja, karena perusahaan dapat melakukan penilaian terhadap karyawan perusahaan *outsourcer* dan apabila kinerja karyawan tersebut rendah perusahaan dapat segera meminta pergantian karyawan.

PT. Bina Area Persada, selanjutnya akan disebut dengan PT. BAP, adalah perusahaan yang bergerak di bidang *outsourcing* sebagai perusahaan penyalur dan pengelola tenaga kerja, dengan jumlah total karyawan berkisar 1.125 orang. PT. BAP berdiri pada tahun 1991 dan merupakan salah satu perusahaan yang mampu memanfaatkan keuntungan dari sistem alih daya. Dengan semakin bertambahnya jumlah karyawan setiap tahunnya perusahaan dihadapkan pada tantangan penting yang menjadi tolak ukur kualitas sumberdaya manusia (SDM) antara lain meningkatkan standar SDM dan pengembangan kompetensi karyawan.

Secara operasional, perusahaan yang menggunakan sistem kerjasama *outsourcing* seringkali dihadapkan pada kendala perilaku kerja menyimpang dari karyawan baik berupa pemanfaatan waktu istirahat, keterlambatan, ketidakhadiran, memperlambat kerja, sampai dengan pencurian aset perusahaan. Jika perilaku kerja menyimpang seperti contoh tersebut terjadi, maka bukan hanya satu pihak saja yang dirugikan melainkan kedua perusahaan secara langsung baik perusahaan klien maupun perusahaan *outsourcer* pengelola SDM.

Informasi lainnya juga diungkapkan oleh praktisi hukum Situmeang (2007), perihal gambaran umum perusahaan di Indonesia yang menerapkan sistem kerja *outsourcing*. Dengan adanya penerapan sistem kerjasama tersebut seringkali perusahaan di Indonesia kurang peduli terhadap risiko yang ada. Contoh dampak yang diungkapkan antara lain menurunnya semangat bekerja dan tingkat produktivitas pada karyawan *outsourcer* yang sebelumnya berstatus sebagai karyawan tetap. Risiko tersebut muncul karena adanya sudut pandang dari sisi pekerja yang menganggap sistem alih daya sama sekali tidak memihak pada golongan pekerja itu sendiri.

Setiap tindakan menyimpang pada lokasi kerja klien PT. BAP yang berakibat pada timbulnya pelanggaran, tidak semua diketahui oleh manajemen, karena tim kontrol manajemen tidak sepenuhnya memantau perilaku kerja setiap karyawan secara terus-menerus. Berdasarkan data yang tercatat pada PT. BAP terdapat jumlah pelanggaran karyawan dalam kurun waktu empat tahun terakhir (2004 - 2007), mulai dari taraf yang ringan sampai dengan taraf yang tidak dapat ditoleransi. Saat ini potensi perilaku kerja menyimpang yang ada sudah menjadi pertimbangan manajemen seiring dengan peningkatan jumlah klien dan karyawan *outsourcer*, sehingga perusahaan harus menetapkan standar penyimpangan perilaku kerja karyawan.

Pada tahun 2003 manajemen PT. BAP merekapitulasi jumlah pelanggaran yang terjadi setiap tahunnya sejak awal berdirinya perusahaan, dan didapatkan informasi perihal pelanggaran yang terjadi pada karyawan *outsourcer* dalam waktu 10 tahun terakhir (1993-2003). Tingkat pelanggaran yang terjadi sebesar 5% dari rata-rata jumlah karyawan perusahaan. Oleh karena itu angka 5% dari jumlah total karyawan aktual dijadikan acuan perusahaan sebagai standar pelanggaran sejak tahun 2004. Penetapan standar dari empat tahun terakhir (2004-2007) yang disesuaikan dengan jumlah karyawan aktual dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Jumlah karyawan, penetapan standar
dan kondisi pelanggaran aktual 2004-2007

Periode	Jumlah Karyawan	Standar pelanggaran	Pelanggaran aktual	Selisih
2004 (I)	600	30	25	-5
2004 (II)	625	31	22	-9
2004 (III)	650	33	27	-6
2004 (IV)	675	34	32	-2
total		128	106	-22
2005 (I)	693	35	35	0
2005 (II)	667	33	30	-3
2005 (III)	685	34	31	-3
2005 (IV)	685	34	30	-4
total		136	126	-11
2006 (I)	694	35	26	-9
2006 (II)	651	33	26	-7
2006 (III)	712	36	55	19
2006 (IV)	760	38	43	5
total		142	150	8
2007 (I)	786	39	49	10
2007 (II)	853	43	31	-12
2007 (III)	878	44	40	-4
2007 (IV)	966	48	32	-16
total		174	152	-22

Sumber: PT. BAP, 2008

Berdasarkan standar yang sudah ditetapkan jika dibandingkan dengan tingkat kasus perilaku karyawan yang menyimpang pada PT. BAP dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa dalam kurun waktu 4 tahun terakhir tingkat pelanggaran yang aktual terjadi selalu

mengalami peningkatan setiap tahunnya dengan total pelanggaran yang terjadi sebanyak 106 kasus di tahun 2004 dengan standar 128 kasus, 126 kasus di tahun 2005 dengan standar 136 kasus, 150 kasus di tahun 2006 dengan standar 142 kasus, dan 152 kasus pada tahun 2007 dengan standar 174 kasus.

Walaupun secara kuantitas tingkat pelanggaran yang terjadi cenderung berada di bawah standar tetapi kuantitas pelanggaran tetap mengalami peningkatan setiap tahunnya. Semakin meningkatnya perilaku kerja menyimpang yang terjadi dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir menjadi salah satu permasalahan bagi PT. BAP, karena hal tersebut merefleksikan kredibilitas perusahaan maupun kualitas dari karyawan yang disalurkan kepada klien. Setiap pelanggaran yang terjadi seringkali klien perusahaan memberikan komplain kepada PT BAP.

Meningkatnya jumlah permintaan klien dari tahun ke tahun, secara langsung juga berakibat pada meningkatnya kuantitas karyawan yang dikelola. Meningkatnya jumlah karyawan bukan berarti meningkat pula perilaku kerja menyimpang pada karyawan, karena menurunkan tingkat penyimpangan merupakan tantangan untuk manajemen PT. BAP.

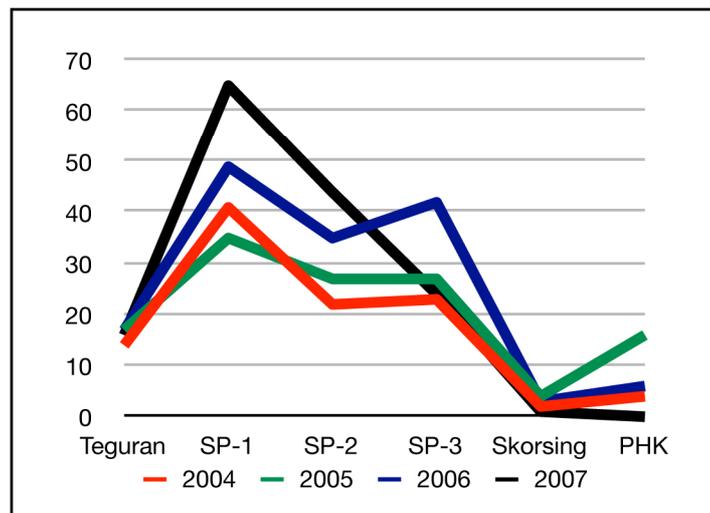
Dari penyimpangan yang sudah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir perilaku kerja karyawan secara keseluruhan meningkat, baik dari ragam jenis pekerjaan maupun lokasi kerja karyawan. Hal tersebut membuat divisi *Human Resources* (HR) harus memikirkan solusi yang tepat untuk mengurangi tingkat penyimpangan yang terjadi. Dalam mencari solusi untuk menurunkan tingkat penyimpangan setidaknya harus diketahui terlebih dahulu penyebabnya sehingga dapat diketahui langkah-langkah yang sesuai untuk meminimalkan pelanggaran seperti pembinaan, pelatihan, bahkan penetapan target perbaikan. Informasi yang didapat melalui wawancara dengan kepala divisi HR diketahui bahwa terdapat kecenderungan sebagian

besar karyawan yang berperilaku kerja menyimpang memiliki permasalahan pribadi yang menyangkut keluarga, rekan kerja bahkan ketidakcocokan dengan pimpinan di lokasi kerja. Selain itu juga didapatkan informasi yang lebih terperinci perihal sanksi dari pelanggaran yang terjadi dalam kurun waktu 4 tahun terakhir, yang dapat dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2
 Detil sanksi pelanggaran tahun 2004-2007

Sanksi	2004	2005	2006	2007
Teguran	14	17	16	17
SP-1	41	35	65	49
SP-2	22	27	44	35
SP-3	23	27	24	42
Skorsing	2	4	1	3
PHK	4	16	0	6
Total	106	126	150	152

Sumber: data sekunder diolah, 2008



Gambar 1.1
 Sanksi pelanggaran tahun 2004-2007
 Sumber: data sekunder diolah, 2008

Dari data tersebut terlihat bahwa terdapat kecenderungan meningkat dari total pelanggaran yang terjadi setiap tahunnya, sedangkan sanksi yang diberikan kepada karyawan mempertimbangkan bobot dan faktor penyebab terjadinya pelanggaran, pada surat peringatan 1 yang bersifat memperingati karyawan terhadap pelanggaran agar tidak

terulang kembali, surat peringatan 2 diberikan jika karyawan melakukan pelanggaran untuk kedua kalinya, begitu juga pada surat peringatan 3. Sedangkan sanksi skorsing diberikan jika karyawan melakukan kesalahan yang bersifat berulang-ulang dan merugikan. Hampir semua pemberian sanksi skorsing terhadap karyawan merupakan rekomendasi dari klien PT. BAP. Pada tahun 2005 terjadi demonstrasi yang dilakukan oleh karyawan *outsourcer* sehingga PT. BAP dan klien mengambil keputusan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap 16 karyawan.

Dari sekian jumlah pelanggaran yang terjadi pada karyawan *outsourcer*, terdapat beberapa penyebab terjadinya pelanggaran salah satunya adalah kebutuhan ekonomi yang meningkat, tuntutan gaji, sampai dengan tuntutan status kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Robinson dan Bennett (1995) terdapat banyak faktor yang berkontribusi terhadap perilaku kerja menyimpang karyawan, dan perilaku kerja menyimpang tersebut bervariasi tergantung pada situasi dan faktor organisasi. Perilaku kerja menyimpang tersebut dikelompokkan menjadi empat yaitu perilaku kerja menyimpang berdasarkan produksi (*production*), properti (*property*), politik (*politic*) dan agresi personal (*personal aggression*). Begitu juga menurut pendapat Robbins dan Judge (2007:276) yang memaparkan terdapat beberapa jenis perilaku kerja menyimpang. Penyimpangan yang berkaitan dengan produksi dilakukan melalui bekerja secara lamban, meninggalkan kerja sebelum waktunya dan penggunaan sumberdaya yang tidak efisien. Perilaku kerja menyimpang berkaitan dengan properti dilakukan melalui tindakan sabotase, melakukan pencurian aset perusahaan. Perilaku kerja menyimpang berdasarkan politik dengan menyebarkan rumor yang negatif, membahas rahasia perusahaan hingga mengabaikan perintah atasan. Sedangkan perilaku kerja menyimpang berdasarkan agresi personal

dilakukan melalui tindakan pelecehan seksual, menghina rekan kerja sampai dengan mencuri barang pribadi karyawan lainnya.

Penyebab dari perilaku kerja menyimpang dapat dilihat dari beberapa faktor seperti individu dan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Peterson (2002:47), prediksi terbaik terjadinya perilaku kerja menyimpang adalah berdasarkan pada kombinasi antara karakteristik personal dan situasi lingkungan kerja pada umumnya. Caruana (2001:322) menyebutkan terdapat penyebab perilaku kerja menyimpang yang berasal dari faktor organisasi seperti kebijakan yang tidak adil terhadap karyawan, budaya dan iklim organisasi yang mendukung, serta perilaku kerja dari supervisi. Menurut Sackett dan DeVore (2002:145), kurangnya pemahaman terhadap peraturan kerja oleh karyawan menyebabkan karyawan cenderung melawan peraturan kerja itu sendiri. Henle, et al. (2005:219) juga menjelaskan bahwa faktor organisasi yang berkontribusi terhadap perilaku kerja menyimpang antara lain stres kerja, frustrasi organisasi seperti merger dan akuisisi terhadap perusahaan yang menyebabkan perubahan organisasi secara struktural, kurangnya pengawasan terhadap lingkungan kerja, sanksi yang buruk terhadap pelanggaran, perubahan organisasi seperti kebijakan penurunan jabatan. Penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum et al. (2005:43) menyebutkan bahwa lingkungan kerja operasional dan karakteristik pekerjaan merupakan prediksi yang baik terhadap terjadinya perilaku kerja menyimpang. Perilaku kerja menyimpang dapat disalurkan dari karakteristik pekerjaan seperti karyawan yang sering melakukan interaksi dengan publik, pekerjaan dengan fasilitas persenjataan, pekerjaan dengan fungsi pengamanan, pelayanan, dan tugas pengawasan lebih memiliki peluang melakukan perilaku menyimpang.

Berdasarkan faktor individu, Wendi dan Jeffrey (2005:117) menjelaskan perilaku kerja menyimpang juga bisa disebabkan karena adanya kebutuhan karyawan dari segi

ekonomi, karakteristik individu yang kurang baik, dan kurangnya pengawasan dari supervisi. Menurut Coccia (1998:32) sejarah kinerja yang kurang baik, pengambilan keputusan yang kurang baik, ketidakpuasan yang tinggi dari karyawan merupakan penyebab dari faktor individual terjadinya perilaku kerja menyimpang.

Keterkaitan perilaku menyimpang dengan beberapa karakteristik demografi, menurut Appelbaum et al, (2005), ada empat faktor demografis utama yang berdampak terhadap perilaku kerja menyimpang seperti *gender* (pria cenderung lebih agresif dan berpeluang melakukan penyimpangan dibandingkan wanita), masa kerja (karyawan dengan masa kerja lebih rendah cenderung berperilaku menyimpang terutama terkait dengan properti), pendidikan (semakin tinggi tingkat pendidikan semakin rendah peluang melakukan penyimpangan) dan usia (semakin tinggi usia semakin rendah peluang berperilaku menyimpang).

Akibat dari perilaku kerja menyimpang memiliki dampak yang negatif baik terhadap perusahaan maupun pekerja itu sendiri. Robinson dan Bennet (1995) mengklasifikasikan dampak penyimpangan menjadi dua yaitu tingkat keseriusan pelanggaran (minor dan serius). Perilaku menyimpang yang bersifat serius yaitu properti dan agresi personal, sedangkan pada perilaku menyimpang yang bersifat minor yaitu produksi dan politik. Secara keseluruhan perilaku menyimpang produksi dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja. Penyimpangan kategori properti dapat mengakibatkan kerugian dari aset kerja. Penyimpangan kategori politik berakibat negatif pada hubungan sosial di perusahaan, sedangkan penyimpangan kategori agresi personal dapat berakibat pada tingkat emosi yang berlebihan hingga terjadi perkelahian secara fisik. Peterson (2002:47), menjelaskan bahwa perilaku menyimpang berdampak terhadap kerugian dari segi finansial, baik yang dikeluarkan atau hilang dari perusahaan. Akibat lainnya yang terjadi

antara lain penurunan produktivitas, stres di lokasi kerja, kehilangan waktu kerja dan tingginya tingkat *turn over* karyawan (Henle, et al., 2005:219)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan cukup tingginya tingkat perilaku kerja menyimpang pada karyawan *outsourcer* PT. BAP serta melihat dampak negatif yang ditimbulkan, maka rumusan permasalahan adalah :

- Bagaimana perilaku kerja menyimpang karyawan *outsourcer* PT. BAP jika dilihat dari setiap dimensi antara lain produksi, properti, politik dan agresi personal?
- Bagaimana perbedaan perilaku kerja menyimpang karyawan *outsourcer* PT. BAP jika dilihat dari karakteristik demografi antara lain gender, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja?
- Apa saja perilaku menyimpang yang dominan dilakukan oleh karyawan *outsourcer* PT. BAP?

1.3 Batasan Penelitian

Untuk membuat penelitian tetap konsisten dengan lingkup yang sudah dipertimbangkan sebelumnya pembatasan penelitian antara lain :

- Penetapan objek penelitian hanya sebatas pada PT. BAP
- Penetapan responden penelitian terbatas pada karyawan *outsourcer* dari PT. BAP yang ditempatkan di setiap lokasi kerja klien perusahaan.
- Penetapan variabel yang sudah ditetapkan sebelumnya yaitu perilaku kerja menyimpang (*deviant workplace behavior*) dengan keempat dimensinya antara lain *production, political, property* dan *personal aggression*.

1.4 Tujuan Penelitian

- Mengetahui perilaku kerja menyimpang karyawan *outsourcer* PT. BAP berdasarkan analisis terhadap masing-masing dimensi *Deviant Workplace Behavior*.
- Mengetahui perbedaan perilaku kerja menyimpang karyawan berdasarkan karakteristik demografi antara lain gender, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.
- Mengetahui perilaku kerja menyimpang yang dominan terjadi pada karyawan *outsourcer* PT. BAP.
- Mendapatkan solusi yang relevan dan efektif terhadap perilaku kerja menyimpang.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat secara langsung dari penelitian ini antara lain :

- Hasil dari penelitian dapat dijadikan *input* bagi perusahaan agar dapat lebih fokus terhadap jenis perilaku menyimpang dan karakteristik demografis tertentu yang cenderung dominan terjadi pada karyawan, sehingga perusahaan mampu memberikan solusi yang tepat dan efektif.
- Dari hasil penelitian perusahaan dapat meminimalkan perilaku kerja menyimpang yang terjadi pada karyawan *outsourcer* melalui penerapan kebijakan dan peraturan perusahaan.
- Perusahaan dapat menghindari dampak dari terjadinya perilaku kerja menyimpang seperti kerugian finansial, menurunnya kinerja, dan reputasi perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dijabarkan dalam 6 bab dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan secara garis besar permasalahan yang terjadi sebagai dasar latar belakang dari penelitian, perumusan permasalahan, pembatasan penelitian serta tujuan dan manfaat dari penelitian.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Menjelaskan dasar konseptual yang digunakan, yaitu *deviant workplace behavior* dengan keempat dimensi yang terdiri dari produksi, properti, politik dan agresi personal.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Menjelaskan secara garis besar yang menjadi objek penelitian yang menyangkut sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, divisi yang ada pada perusahaan, aktivitas operasional perusahaan, serta klien dan jenis pekerjaan yang ada pada objek perusahaan yang diteliti.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Menjelaskan bagaimana langkah-langkah penelitian dijalankan, pendekatan penelitian, metode pengumpulan data sekunder dan primer, penjelasan kuesioner yang digunakan, penentuan responden, serta menjelaskan bagaimana teknik analisis data yang menggunakan beberapa pengujian antara lain uji validitas, reliabilitas yang digunakan pada pengujian kuesioner, pengujian statistik deskriptif, anova, uji-t, dan pengujian *Crosstab* untuk pengolahan analisis data responden.

BAB V ANALISIS PENELITIAN

Menjelaskan proses dan hasil analisis serta menjabarkan hasil analisis data berdasarkan dimensi dan unsur demografis, informasi perbedaan perilaku kerja karyawan berdasarkan faktor demografis, dan temuan temuan pada penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan saran dari hasil analisis penelitian yang menghasilkan solusi untuk meminimalkan permasalahan yang terjadi pada objek penelitian, serta berisi perihal keterbatasan penelitian.